

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

NATÁLIA MACHADO DA SILVA

***Análise dos stakeholders da Associação Paraibana da Qualidade com base no MEG e no
Modelo de Saliência***

JOÃO PESSOA PB

2017

NATÁLIA MACHADO DA SILVA

Análise dos *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade com base no MEG e no Modelo de Saliência

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharela em Engenharia de Produção Mecânica na Universidade Federal da Paraíba.

Orientador: Prof. Msc. Jailson Ribeiro de Oliveira

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica de Operações e Serviços

JOÃO PESSOA

2017

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica

S586a Silva, Natália Machado da

Análise dos *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade com base no MEG e no Modelo de Saliência. / Natália Machado da Silva – João Pessoa: UFPB, 2017.

60f. il.:

Orientador: Prof. Msc. Jailson Ribeiro de Oliveira

Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) Campus I - UFPB / Universidade Federal da Paraíba.

1. Excelência na gestão. 2. *Stakeholders*. 3. Medição do desempenho.

BS/CT/UFPB

CDU: 2.ed.658(043.2)(043)

NATÁLIA MACHADO DA SILVA

Análise dos *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade com base no MEG e no Modelo de Saliência

Monografia apresentada em 08 / 11 /2017, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal da Paraíba, tendo obtido o conceito APROVADO, sob avaliação da banca examinadora a seguir:



Prof. Msc. Jailson Ribeiro de Oliveira - Orientador
Departamento de Engenharia de Produção – UFPB



Profª. Dra. Ligia de Oliveira Franzosi Bessa–Examinadora
Departamento de Engenharia de Produção – UFPB



Profª. Msc. Alessandra Berenguer de Moraes - Examinadora
Departamento de Engenharia de Produção – UFPB

Á Deus que permitiu tudo isso,
família, amigos e professores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela força dada para superar todos os obstáculos na certeza que nunca estive sozinha nessa caminhada.

Aos meus familiares que confiaram em mim, servindo como verdadeiros pilares nos quais pude me apoiar sempre que precisei, em especial meus irmãos André, Aécio e Júnior e meu tio Francisco e meu tio Alcredivan.

A minha Mãe Auceni Maria peça fundamental na formação do meu caráter e da pessoa que sou, com seu exemplo de determinação e excelência em tudo o que faz.

À minha família “Obra de Maria”: Iandra, Anderson, Angélica, Angélia, Amanda, Renê e tantos outros irmãos na fé, sendo suportes em todos os momentos.

Aos meus amigos de curso, que se tornaram amigos para a vida, em especial: Débora, Beatriz, Leandro, Wesley, Helena, Jerusa, Tamara, Racyr e tantos outros.

Aos professores que contribuíram na minha formação acadêmica, em especial ao professor Jailson com sua competência e experiência mediou todo o conhecimento necessário com dedicação e qualidade, tornando-se um amigo e orientador.

Ao Sebrae/PB onde iniciei o meu primeiro estágio na área de qualidade utilizando o Modelo de Excelência da Gestão, em especial Humara e Anilza que sempre me ensinavam com os seus exemplos.

A Associação Paraibana da Qualidade, pelo apoio na condução das pesquisas, contribuindo com dados que dizem respeito à alta gestão da instituição.

Muitos são aqueles a quem devo agradecer.

*“De tudo ficaram três coisas...
A certeza de que estamos começando...
A certeza de que é preciso continuar...
A certeza de que podemos ser interrompidos
antes de terminar...
Façamos da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro.”*

(Fernando Sabino)

SILVA, Natália Machado da. Análise dos *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade com base no MEG e no Modelo de Saliência. 2017. 60f. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica). UFPB/CT, Campus I, João Pessoa – PB.

RESUMO

As organizações são influenciadas constantemente pelas características do ambiente interno e externo. Este ambiente é formado por indivíduos e grupos de interesses, classificados como *stakeholders*, que podem ser definidos como aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos das organizações. Por isso, considerar as necessidades e expectativas dos *stakeholders* na formulação e implementação das estratégias, estabelecendo processos de relacionamentos com todos, é de suma relevância para assegurar a perpetuidade da organização que busca a excelência na sua gestão e no seu desempenho. Entretanto, a complexidade referente aos *stakeholders* começa com o próprio conceito. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar os *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (2016) e classificá-los utilizando o Modelo da Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) para levantamento de suas necessidades e expectativas. Para isso, é apresentada uma revisão bibliográfica e modelos para identificação e classificação dos *stakeholders*, sendo assim, um estudo descritivo e exploratório. Em linhas gerais, pode-se afirmar que a identificação dos *stakeholders* e o levantamento de suas necessidades e expectativas traduzidas em requisitos de desempenho permitiu associar indicadores que possam demonstrar o atendimento destas necessidades e expectativas, por meio dos resultados gerados.

Palavras-Chave: Excelência na gestão. *Stakeholders*. Medição do desempenho.

SILVA, Natália Machado da. Stakeholder analysis of the Paraíba Association of Quality based on the MEG and the Salience Model. 2017. 60p. Bachelor's thesis (Bachelor's degree in Mechanical Production Engineering). UFPB/CT, Campus I, João Pessoa – PB.

ABSTRACT

Organizations are constantly influenced by the characteristics of the internal and external environment. This environment is formed by individuals and groups of interests, classified as stakeholders, which can be defined as the ones that affect or are affected by the organization objectives. Therefore, considering the needs and expectations of stakeholders in strategy formulation and implementation, establishing relationship processes with everyone is extremely relevant in order to secure perpetuity of the organization that strives for management and performance excellence. However, the complexity referring to the stakeholders starts with its own concept. Thus, the purpose of this work is to identify the stakeholders of the Paraíba Association of Quality based on the Management Excellence Model (MEG) from the National Quality Foundation (2016) and classify them using the Salience Model developed by Mitchell, Agle, and Wood (1997), surveying their necessities and expectations. In order to achieve that, it is presented a literature review and models to identify and classify stakeholders, therefore, a descriptive and explanatory study. In general lines, it can be affirmed that the identification of stakeholders and the surveying of their needs and expectations, translated into performance requirements, allowed associating indicators able to demonstrate the fulfillment of these needs and expectations based on the results generated.

Keywords: Management Excellence. Stakeholders. Performance Measurement.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APQ	Associação Paraibana da Qualidade
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
INMG	Indicador Nacional de Maturidade da Gestão
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PLU	Poder, legitimidade e urgência
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPQ	Programa Paraibano da Qualidade
PPQP	Programa Paraibano da Qualidade e Produtividade
PPQG	Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão
SRI	<i>Stanford Research Institute</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Médias de iniciativas com <i>stakholders</i> e empresas sem relacionamento	18
Figura 2 - Estrutura do trabalho.....	19
Figura 3 - Diagrama do ciclo da gestão	21
Figura 4 - Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da 21ª Edição	22
Figura 5 - Classificação dos <i>stakeholders</i>	26
Figura 6 - Modelo do Prisma.....	33
Figura 7 - Estrutura de análise das repostas do relatório do <i>focus group</i>	39
Figura 8 - Distribuição de frequência relativa por nível de saliência (Análise Agrupada)	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Priorização dos <i>stakeholders</i> da APQ	42
Tabela 2 - Distribuição de frequência relativa por classificação dos <i>stakeholders</i> combinados ou individualizados (Análise Segmentada)	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fundamentos da Excelência	23
Quadro 2 - Classificação dos <i>Stakeholders</i>	27
Quadro 3 - Tipologia das relações de recursos e das estratégias de influência	29
Quadro 4 - Diferença entre dados, informações e indicadores	31
Quadro 5 - Variáveis da pesquisa	38
Quadro 6 - <i>stakeholders</i> da APQ	40
Quadro 7 - Resultado da pesquisa	42
Quadro 8 - Perguntas e respostas do relatório <i>focus group</i> com os associados.....	48
Quadro 9 - Pergunta e respostas do relatório <i>focus group</i> com os ex-associados.....	49
Quadro 10 - Perguntas e respostas do relatório <i>focus group</i> com os potenciais clientes	49
Quadro 11 - Necessidades e expectativas dos clientes	50
Quadro 12 - Tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)	20
2.1.1	Fundamentos da Excelência	21
2.2	ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA OS <i>STAKEHOLDERS</i>	24
2.2.1	<i>Stakeholders</i>	24
2.3	MEDIÇÃO DO DESEMPENHO.....	30
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2	CAMPO DE PESQUISA	35
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	36
3.4	ESCOLHA DOS MODELOS TEÓRICOS.....	36
3.5	VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	37
3.6	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	38
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	40
4.2	CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	41
4.3	LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	48
4.3.1	Extrato das perguntas e respostas dos clientes	48
4.3.1.1	Associados.....	48
4.3.1.2	Ex-associados	49
4.3.1.3	Potenciais clientes	49
4.3.2	Necessidades e expectativas dos clientes	50
4.4	TRADUÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS EM REQUISITOS DE DESEMPENHO	51

5	CONCLUSÃO.....	54
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICES	58
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS.....	58
	APÊNDICE B – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em função da sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização, seja no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de pequeno, médio ou grande porte (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010, p. 4).

Vale ressaltar que as organizações, independentes do seu porte, setor ou segmento em que atuam se perpetuam no mercado para atender as necessidades das partes interessadas. Compreender seus interesses e incorporá-las nas percepções da gestão organizacional é essencial para a sobrevivência das organizações. Entretanto, a complexidade referente aos *stakeholders* começa com o próprio conceito. Segundo Freeman (1984), *stakeholder* é caracterizado como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades e objetivos da organização. Esse conceito amplo nos permite reconhecer uma quantidade enorme de *stakeholders* em cada organização (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997).

Stakeholder, traduzido para o português como “parte interessada”, pode ser entendido como todos os envolvidos no processo de uma organização.

O caminho de uma organização em direção a excelência não é uma linha reta e não pode ser comparado a uma corrida de curta distância. Ao contrário, a melhor analogia aplicada é a de uma maratona. Trata-se de um desafio, que a organização só consegue suplantar com constância de propósitos e mobilização de todas as suas competências (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010, p. 6).

A instituição objeto de estudo deste trabalho é a Associação Paraibana da Qualidade (APQ), localizada na cidade de João Pessoa. É uma associação sem fins lucrativos, que tem como objetivo disseminar a cultura da excelência nas organizações do Estado da Paraíba, promovendo a competitividade e a sustentabilidade, por meio do Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

Dessa forma, optou-se por explorar os *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade, com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (2016) e no Modelo da Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997).

A Associação Paraibana da Qualidade acredita que a qualidade de vida da população, o desenvolvimento econômico e os resultados sustentáveis das empresas paraibanas estão intimamente relacionados e necessita da adesão de pessoas e organizações em seu favor, através de um trabalho em rede, um movimento colaborativo que envolve diversas partes interessadas tendo como propósito a excelência da gestão.

Portanto, a partir do contexto apresentado, o seguinte questionamento é levantado: Quem afeta ou é afetado pelas atividades e objetivos da Associação Paraibana da Qualidade e como estes são classificados para levantamento de suas necessidades e expectativas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade e classificá-los utilizando o Modelo da Saliência de Mitchell, Agle e Wood para levantamento de suas necessidades e expectativas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade;
- Classificar e priorizar os *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade;
- Levantar as necessidades e expectativas do *stakeholder* priorizado da Associação Paraibana da Qualidade;
- Traduzir as necessidades e expectativas em requisitos de desempenho do *stakeholder* priorizado da Associação Paraibana da Qualidade;

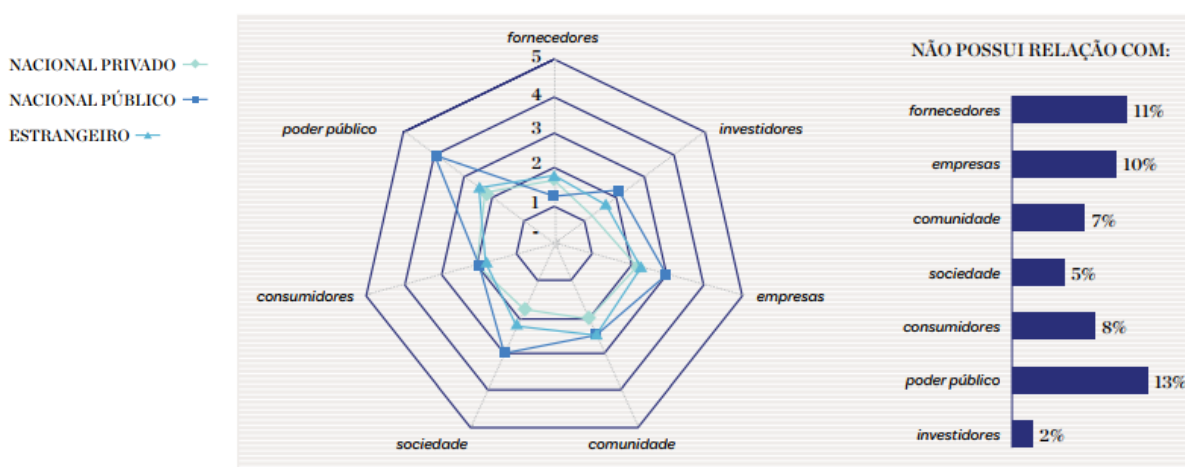
1.3 JUSTIFICATIVA

Uma excelente gestão empresarial é um diferencial competitivo para que uma empresa alcance a excelência no seu desempenho e assim, se destacar no mercado. Por isso, considerar o conhecimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders* na formulação e implementação das estratégias, bem como estabelecer processos de relacionamentos

sistêmicos com todos, é de suma relevância para assegurar a perpetuidade da organização que busca a excelência na sua gestão e no seu desempenho.

Segundo pesquisa realizada pelo Uniethos (2012) com 250 empresas que possuem estratégias de sustentabilidade integradas aos seus negócios, em média, as empresas mantêm poucas iniciativas de relacionamento com seus *stakeholders*, conforme ilustrado no gráfico da Figura 1. A Figura 1 também mostra o percentual de empresas que declarou não ter relacionamento com nenhum dos *stakeholders* citados na pesquisa.

Figura 1 - Médias de iniciativas com *stakeholders* e empresas sem relacionamento



Fonte: Uniethos (2012, p. 220).

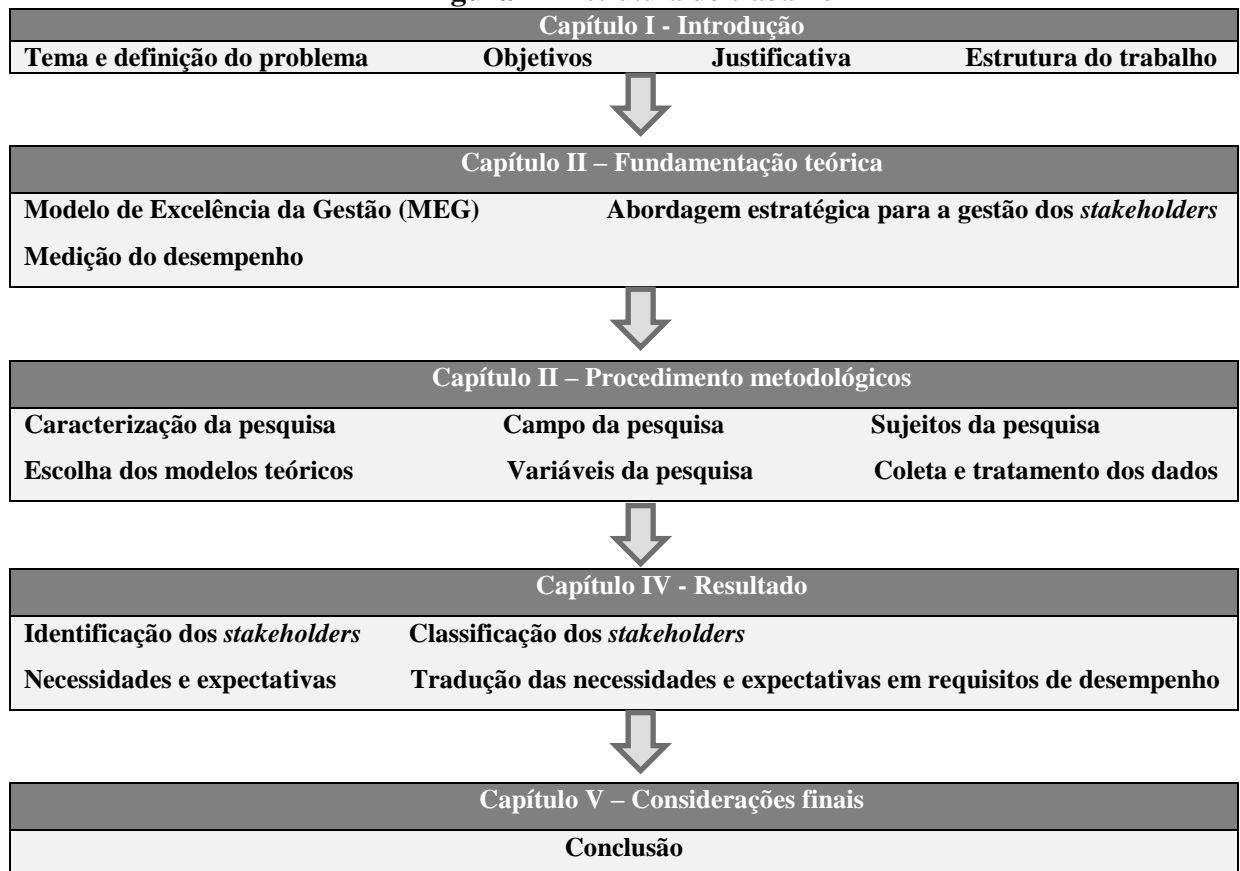
Diante deste contexto, o presente estudo justifica-se pelos benefícios que a APQ pode ter através do relacionamento com seus *stakeholders*, uma vez que, a mesma é uma instituição de serviços com ênfase em produção e disseminação do conhecimento e técnicas de gestão pela excelência para as organizações que afetam a sociedade Paraibana. Vale salientar ainda que o presente estudo pode ser considerado importante para a sociedade no que diz respeito à busca de melhores formas de gestão a fim de fornecer serviços de qualidade para as suas partes interessadas.

Vale destacar a experiência de estágio na empresa, onde foi possível a convivência e o aprendizado diário, considerando assim, motivos pessoais, uma vez que, um trabalho como esse pode ser visto como forma de contribuição para a empresa. Dessa forma, a motivação pessoal de desenvolver um estudo que identifique e classifique os *stakeholders* da APQ para levantamento de suas necessidades e expectativas, também é caracterizada como uma justificativa para este trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado de acordo com a Figura 2, apresentado em cinco capítulos. O capítulo um é introdutório, contendo a definição do tema, os objetivos e a justificativa. O capítulo dois apresenta a revisão bibliográfica, servindo como embasamento teórico. O capítulo três contém a metodologia adotada. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos do estudo realizado. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões finais.

Figura 2 - Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)

Em meados de 1980 com a necessidade de melhorar a produtividade das empresas americanas, surgiu um modelo sistêmico de gestão adotado por diversas organizações de classe mundial baseado em critérios de excelência.

De acordo com a FNQ (2017), com a abertura da economia brasileira, no início da década de 90, alguns empresários detectam a necessidade de adotar padrões internacionais para orientar, avaliar e reconhecer a gestão, em busca de mais qualidade e competitividade. Em 11 de outubro de 1991, um grupo formado por representantes de 39 organizações privadas e públicas instituíram em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). Em 2005, a Fundação promove uma ampla reestruturação, elege uma nova governança na assembleia geral de membros, reformula a sua logomarca e retira o nome prêmio da sigla, passando a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que procura gerar valor às organizações e outras partes interessadas, por meio do apoio à busca permanente da excelência da gestão. Depois de estudos realizados pelo Núcleo Técnico Critérios de Excelência da FNQ, olhando para outros modelos internacionais, foi configurado um modelo brasileiro, denominado MEG.

A FNQ organiza e apoia grupos de estudos, núcleos de conhecimento, capacitações, fóruns de debates, seminários, publicações técnicas e temáticas. A FNQ produz e divulga o Indicador Nacional de Maturidade da Gestão (INMG), uma ferramenta que mede a aderência de organizações, de todos os portes e setores, aos Fundamentos da Excelência e realiza anualmente o processo de avaliação Melhores em Gestão, cujo nome substitui o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O processo de avaliação Melhores em Gestão reconhece empresas nível classe mundial e ocupa uma posição central na missão da FNQ, de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos fundamentos da gestão para excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade (FNQ, 2017).

Como estratégia de atuação, a FNQ permanece atenta às transformações no mundo e no ambiente de negócios, com o intuito de incorporá-las a seus conceitos, serviços e práticas e para que sua base de conhecimento corresponda à ampliação de seus objetivos e realizações na busca da melhoria da competitividade das organizações e do País (FNQ, 2016, p. 5).

2.1.1 Fundamentos da Excelência

O MEG reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações, públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior. Está baseado em um conjunto de Fundamentos da Gestão para a Excelência, que desdobram um conjunto de processos que produzem os resultados almejados. Esse Modelo faz parte de um movimento discutido em mais de 100 países pelo mundo, no qual, a FNQ representa o Brasil no esforço global pela melhoria da gestão, considerando os grandes temas atuais que impactam positiva e negativamente as organizações e, por consequência, a sociedade (FNQ, 2016, p. 13).

O MEG se encontra em sua 21ª Edição baseada no *Tangran*, criada com inspiração nas cores da bandeira do Brasil e no ciclo PDCL, do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender). Conforme a Figura 3.

Figura 3 - Diagrama do ciclo da gestão



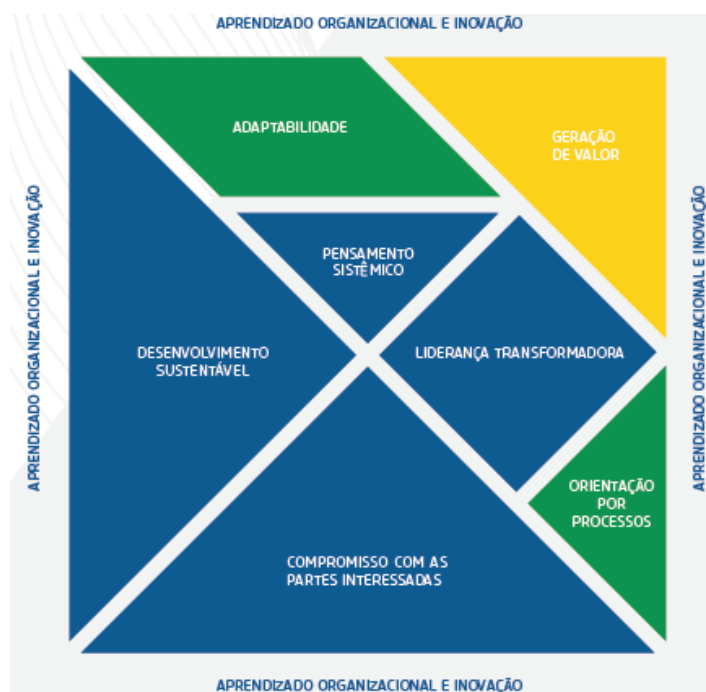
Fonte: FNQ (2016).

O diagrama do ciclo da gestão foi uma adaptação realizada pela FNQ desde 2003, do ciclo PDCA, do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Adjust* (agir), que é um método iterativo de gestão com quatro passos, utilizado para o controle e a melhoria contínua de processos e produtos. Também conhecido como o Ciclo de *Deming* ou Ciclo de *Shewhart*.

O MEG é composto de oito Fundamentos da Gestão para a Excelência, que se desdobram em temas, os quais, por sua vez, são concretizados em processos. Ao utilizar o MEG como referência, a organização deve adaptá-la na melhor forma que defina seu modelo de gestão (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016, p. 12).

A estrutura do MEG da 21ª Edição pode ser visualizada na Figura 4, contendo os seus respectivos fundamentos: Pensamento Sistêmico; Compromisso com as Partes Interessadas; Aprendizado Organizacional e Inovação; Adaptabilidade; Liderança Transformadora; Desenvolvimento Sustentável; Orientação por Processos e Geração de Valor.

Figura 4 - MEG da 21ª Edição



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2016).

Segundo a FNQ (2016), a figura do MEG da 21ª Edição simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerando um sistema adaptável, gerador de produtos e informações em seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.

De acordo com a FNQ (2016), os fundamentos da gestão para a excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações Classe Mundiais, sendo caracterizadas como organizações que são reconhecidas internacionalmente por sua gestão organizacional. Os fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas sim, inter-relacionados, o que caracteriza o MEG como um modelo

verdadeiramente holístico, no qual, os fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativamente ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.

Os fundamentos da gestão para a excelência, assim como seus conceitos estão descritos no Quadro 1:

Quadro 1 - Fundamentos da Excelência

FUNDAMENTOS	CONCEITOS
PENSAMENTO SISTÊMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formulam a organização, bem como entre estes e ambiente com o qual interagem.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Busca o alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos para as partes interessadas.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; interagindo com as partes interessadas.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazo.
ADAPTABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais, quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento de que a organizações é um conjunto de processos, que precisam ser atendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para as organizações e as partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2016).

Com base no Quadro 1, é possível observar que os fundamentos da excelência buscam resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos, através de sistemas, processos e fatos inter-relacionados, elevando o grau de maturidade da gestão de uma organização.

Assim, os fundamentos da gestão para excelência são materializados de forma tangível no sistema de gestão de uma organização, por meio de um conjunto de processos, de natureza gerencial, inter-relacionados e coerentes com os valores e princípios organizacionais.

2.2 ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA OS *STAKEHOLDERS*

2.2.1 *Stakeholders*

Stakeholder, traduzido para o português como “parte interessada”, pode ser entendido como todos os envolvidos no processo de uma organização, podendo ser: cliente, força de trabalho, fornecedor, sociedade, governança, acionistas, etc. Dessa forma, toda organização deve atender as necessidades e expectativas de todas as suas partes interessadas, para assim, criar uma existência estável e duradoura.

O uso do termo *stakeholder* surgiu na década de 1960 do trabalho pioneiro do SRI - *Stanford Research Institute*, referindo-se a um grupo, no qual, era essencial para que a organização funcionasse e existisse. O trabalho da SRI foi fortemente influenciado por conceitos que foram desenvolvidos no departamento de planejamento da *Lockheed* e essas ideias foram desenvolvidas através do trabalho de Igor Ansoff e Robert Stewart. Desde o

início, a abordagem dos *stakeholders* foi usada para denominar diversas direções, sendo conceituada por diversos autores.

Segundo Freeman (1984), *stakeholder* é caracterizado como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades e objetivos da organização.

Donaldson e Preston (1995) definem *stakeholders* como pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas atividades organizacionais.

Segundo Atkinson e Waterhouse (1997), *stakeholders* podem ser classificados como primários e secundários, no qual, os primários são aqueles sem os quais a organização não poderia sobreviver (acionistas, fornecedores, empregados e consumidores) e os secundários têm algum grau de importância, mas não comprometeriam diretamente as ações da organização (governo, comunidade e outras organizações).

De acordo com Hitt (2005), as organizações possuem uma dependência com todos os seus *stakeholders*, criando dependência que sofre variações, dependendo dos interesses relacionados de cada parte.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), as organizações podem identificar os seus *stakeholders*, a partir das respostas a questões sobre três atributos, sendo eles: (1) poder, (2) legitimidade e (3) urgência, classificada como “Modelo da Saliência”, no qual, saliência pode ser definida como o grau em que gestores dão prioridade às reivindicações dos *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Para a identificação dos *stakeholders* das empresas, o poder pode ser caracterizado de acordo com o tipo de recurso utilizado para influenciarem a organização. O *stakeholder* tem poder quando domina alguns dos seguintes elementos: recursos, tecnologia, conhecimento ou prerrogativas legais. Nessa perspectiva, haveria o poder coercitivo, relacionado aos recursos físicos da força, violência ou restrição; o poder utilitário, baseado em recursos materiais ou financeiros; e o poder normativo, baseado em recursos simbólicos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A legitimidade, nesse contexto, não seria apenas uma questão de autopercepção, mas um processo que ocorre em diversos níveis de organização social. Se enquadram nessa classe as instituições sem fins lucrativos e os voluntários que possuem alguma relação, direta ou indireta, com a organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). O terceiro fator a ser considerado na identificação dos *stakeholders* é a urgência que indica o grau em que as partes interessadas, reivindicam atenção imediata, envolvendo a sensibilidade ao tempo. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Na Figura 5, é possível visualizar a classificação dos *stakeholders*, permitindo a compreensão de qual grupo ou indivíduo é mais relevante. Vale ressaltar que, quanto mais atributos os *stakeholders* possuírem, maiores são as chances desses grupos ou indivíduos serem vistos pela liderança como atores relevantes para as atividades da empresa. Assim, aqueles que não possuem nenhum dos atributos mencionados na abordagem muito provavelmente não influenciariam nas atividades da empresa, ou até mesmo não se sentiriam afetados por ela, sendo classificados como não *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Figura 5 - Classificação dos *stakeholders*



Fonte: MITCHELL; AGLE; WOOD (1997).

Por meio dos três atributos do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), é possível realizar combinações, que levam à definição de sete tipos de *stakeholders*, além daqueles que não são salientes. A classificação de acordo com os atributos é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos Stakeholders

<i>Stakeholder</i>	PODER	LEGITIMIDADE	URGÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO
	X			Adormecidos
		X		Discretos
			X	Exigentes
	X	X		Dominante
	X		X	Perigoso
		X	X	Dependente
	X	X	X	Definitivos
				Não salientes

Fonte: Adaptado de Mitchell et al (1997).

A partir do constructo dos autores supracitados, cabe entender os seguintes níveis de saliência:

- a) baixa saliência ou latentes: são os *stakeholders* que possuem apenas um dos atributos, sendo poder, legitimidade ou urgência;
- b) expectantes: são os *stakeholders* identificados por possuírem dois dos atributos e também são caracterizados como *stakeholders* que esperam “algo” da organização;
- c) definitivo: *stakeholders* que possuem os três atributos, sendo poder, legitimidade e urgência (PLU);
- d) não saliente, não possui nenhum dos atributos PLU.

Ainda segundo os autores Mitchell, Agle e Wood (1997), as classificações dos *stakeholders* com base nos atributos PLU são:

- a) adormecidos: caracterizado como *stakeholders* que possuem apenas poder, pois sem legitimidade ou urgência, seu poder fica em desuso;
- b) discretos: *stakeholders* que possuem apenas legitimidade;
- c) exigentes: caracterização dos *stakeholders* que possuem a urgência como atributo relevante;
- d) dominante: *stakeholders* que possuem a combinação dos atributos poder e legitimidade;
- e) perigoso: caracterização dos *stakeholders* que possuem os atributos poder e urgência;
- f) dependente: *stakeholders* que possuem legitimidade e urgência, no qual, depende do poder de outros grupos de interesse para ter suas reivindicações consideradas;
- g) definitivos: *stakeholders* altamente salientes, pois possuem os três atributos PLU;
- h) não salientes: caracterizados como *stakeholders* que não possuem nenhum dos três atributos.

Analogamente, para a FNQ (2016) as organizações devem estabelecer pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazo, de acordo com a definição de alguns processos contidos no MEG, sendo eles:

- a) definição das partes interessadas: identificação das partes interessadas tradicionais (controlador, cliente, fornecedor, sociedade, força de trabalho), identificação das partes interessadas não tradicionais (governos, órgãos reguladores, sindicatos, parceiros, imprensa, gerações futuras, investidor, etc), e a priorização das partes interessadas relevantes para os negócios e as estratégias;
- b) identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas: definição dos métodos específicos ou não para cada parte interessada priorizada, compreensão das necessidades e expectativas identificadas e a priorização das necessidades e expectativas, considerando critérios de relevância;
- c) definição dos requisitos das partes interessadas: tradução mensurável de necessidades e expectativas, implícita ou explícita, de parte interessada. Podem ser expressos por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa, como, por exemplo, metas compromissadas a serem atingidas ou superadas, alcance de determinados níveis de competitividade, de liderança ou de excelência, melhoria de níveis de resultados e outros.

Vale ressaltar que cada *stakeholder* tem seu próprio objetivo. Dessa forma, o objetivo organizacional é produzir respostas aos *stakeholders*, uma vez que, os *stakeholders* servem como verdadeiros suportes para o desenvolvimento sustentável de toda organização.

2.2.2 Influencia dos *stakeholders* na formulação das estratégias

Segundo Chiavenato (2005), o termo estratégia foi criado pelos antigos gregos e o seu emprego estava relacionado à arte militar. Desde então, o termo estratégia foi usado de diferentes formas ao ser definido.

De acordo com Tavares (2008), a estratégia pode ser entendida como a busca de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa. Assim, todo o esforço deve está concentrado em um foco bem definido.

Sender e Fleck (2004) explicam que as organizações são influenciadas constantemente pelas características do ambiente interno e externo. Para enfrentar estas mudanças as organizações precisam construir estratégias flexíveis para conseguir agir de forma rápida, principalmente em ambientes complexos. Este ambiente é formado por indivíduos e grupos de

interesses, classificados como *stakeholders*, que procuram influenciar a tomada de decisão da organização em seu benefício e podem reunir “grande potencial de influenciar tanto o ambiente como a estrutura, de acordo com a natureza do contexto institucional e os recursos postos à sua disposição” (PINTO e OLIVEIRA, 2003, p. 2).

De acordo com a tipologia de Frooman (1999), mais duas questões importantes devem ser consideradas na análise dos *stakeholders*, permitindo entender como os mesmos influenciam na formulação das estratégias, sendo elas: quais são os diferentes tipos de estratégias utilizadas pelos *stakeholders* para influenciar a organização; quais são os fatores determinantes na escolha destas estratégias. No Quadro 3 é possível observar a relação dos recursos com as estratégias.

Quadro 3 - Tipologia das relações de recursos e das estratégias de influência

A organização é dependente do <i>stakeholder</i> ?	O <i>stakeholder</i> é dependente da organização?		
		Não	Sim
	Não	Indireta/Retenção (Baixa Interdependência)	Indireta/Uso (Poder da organização)
	Sim	Direta/Retenção (Poder do <i>stakeholder</i>)	Direta/Uso (Alta Interdependência)

Fonte: Frooman (1999, p. 199-200).

Ainda de acordo com a tipologia de Frooman (1999), cada linha tem relação com a dependência, que pode alterar de alta e baixa, sendo que se avalia a variável dependência para observar se cada grupo é ou não dependente um do outro. A coluna vertical é referente à dependência da empresa com o *stakeholder* e a horizontal é referente à dependência do *stakeholder* com a empresa. Indicando assim, quais estratégias os *stakeholders* podem utilizar para influenciar o comportamento da empresa além dos elementos que podem esclarecer as estratégias escolhidas pelos mesmos.

Assim, de acordo com o Quadro 3, estas estratégias podem estar relacionadas a necessidade da organização em prover seus próprios recursos, gerando oportunidades para os *stakeholders* exercerem sua influência, seja por meio da retenção ou uso destes recursos. A retenção é uma estratégia utilizada pelo *stakeholder* para determinar se a organização deverá receber os recursos e na estratégia de uso são geradas restrições para o fornecimento destes recursos (FROOMAN, 1999). As estratégias de retenção e de uso podem acontecer de forma direta ou indireta. Na direta, o *stakeholder* manipula o provimento de recursos; a estratégia indireta acontece quando o *stakeholder* se associa a outro *stakeholder* com o intuito de

manipular de forma indireta o provimento de recursos, e assim influenciar nas decisões que a empresa toma de acordo com seus interesses.

Os *stakeholders* chave poderão utilizar diferentes tipos de estratégias com o objetivo de influenciar a organização a tomar decisões que atendam os seus interesses (FROOMAN, 1999).

Um dos desafios para os gestores é criar um compromisso com as diferentes necessidades e expectativas de suas partes interessadas. Para Sender e Fleck (2004, p. 1), a “adequada gestão dos *stakeholders* constitui elemento essencial para a longevidade saudável das organizações” e aquelas organizações capazes de atender os interesses de longo prazo destes grupos poderão obter melhores resultados.

O gerenciamento dos *stakeholders* pode intensificar a “saúde da organização”, gerando benefícios econômicos em decorrência do relacionamento positivo da organização com estes grupos (FLETCHER et al., 2003). A gestão dos *stakeholders* cria condições para que a estratégia, a direção e o funcionamento da organização estejam voltados ao atendimento das expectativas dos grupos de interesses.

Nota-se que as organizações sofrem mudanças advindas das reivindicações de seus *stakeholders*, dessa forma, práticas de gestão de pessoas, processos e produtos devem ser realizadas, para que possa trabalhar em concordância com as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*.

Barbará (2006) define gestão por processos como sendo um conjunto de atividades que em sinergia com as pessoas, projeta e promove o funcionamento e o aprendizado dos processos, com o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços pelas organizações e assim, satisfazer clientes específicos, conforme as suas necessidades.

É importante considerar as necessidades e expectativas das partes interessadas, incorporar nos processos e produtos, bem como, medir, monitorar e associá-las aos indicadores de desempenho da organização, permitindo um relacionamento que gere valor e satisfação para todos os *stakeholders*.

2.3 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Desempenho organizacional é o conjunto dos resultados que uma organização apresenta em um determinado período de tempo. Dessa forma, existem diversas áreas de interesse para a análise de desempenho, dependentes principalmente da quantidade de

stakeholders que a organização apresenta e do conflito de interesses entre esses (Fernandes, Fleury & Mills, 2006).

Segundo Pavani e Scucuglia (2011), um dos desafios da organização é criar indicadores que de fato sejam relevantes para serem monitorados constantemente a fim de gerar análises e estudos cotidianos em prol da gestão.

De acordo com a FNQ (2015), indicadores de desempenho é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações. Diante da importância dos indicadores, convém detalhar os atributos essenciais para que sua concepção seja efetiva. No Quadro 4 é possível visualizar a diferença entre dados, informações e indicadores.

Quadro 4 - Diferença entre dados, informações e indicadores

DADOS	INFORMAÇÕES	INDICADOR
Disponível para manipulação no banco de dados	Organizadas e já manipuladas em primeiro nível	Manipulados matematicamente através de fórmulas
Abundantes e armazenados em sua totalidade	Selecionadas em formatos de telas e/ou relatórios	Parametrizados em formatos de gráficos lineares
Viabilizados através de coleta de dados	Viabilizadas através de softwares gerenciais	Viabilizados através de regras de contagem
Não tem foco na gestão	Com foco abrangente e dispersivo	Com foco no que é relevante.

Fonte: Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 218).

De acordo com a FNQ (2012), dados, informações e indicador, podem ser conceituados como:

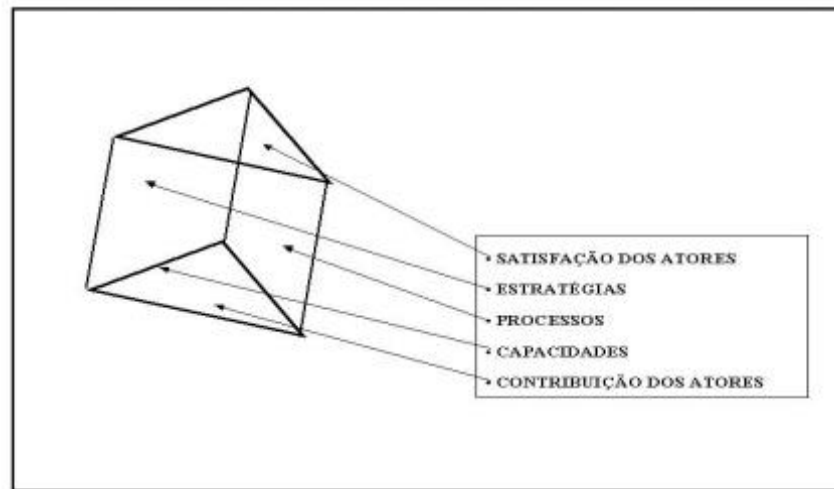
- a) dados:** é a menor instância de uma estrutura de indicadores, ficando armazenado abundantemente em banco de dados estruturados e parametrizados conforme certa lógica e interesse temporal de forma a estar disponível para ser manipulado, ou seja, em seu estágio primário não fornece qualquer foco na tomada de decisão e para a gestão;
- b) informações:** é a instância intermediária de uma estrutura de indicadores, uma vez que se caracteriza como sendo o primeiro grau de manipulação dos dados disponíveis. As informações são, em última análise, a soma de determinados dados perante certo interesse temporal e melhora em algum grau a qualidade da tomada de decisão;
- c) indicadores:** é a última instância de uma estrutura de indicadores propriamente dita. Sua característica principal é a existência de fórmulas mais complexas para seu cálculo que preconizam, no mínimo, uma razão entre duas informações. O indicador é aquele que mais auxilia na tomada de decisão e com maior qualidade do que as informações ou dados.

Serra, Torres e Torres (2009, p. 34) conceituam indicadores como “[...] dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos ou serviço) e o desempenho de processos, produtos, serviços e da organização”. Assim, a empresa pode utilizá-los, desenvolver e controlar os resultados ao longo de um determinado período. Segundo esses autores, indicadores podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos: diretos ou indiretos em relação à característica medida: específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

Rummler e Brache (1994) abordam que a eficiência de um sistema de medidas de desempenho de uma empresa está na seleção de medidas relacionadas a objetivos preestabelecidos. Segundo os autores, as organizações sempre começam com uma rede muito grande de medidas de cunho financeiro com vistas a avaliar o seu desempenho, no entanto, aparecem outras medidas, quase sempre originárias de problemas antigos gerados pela burocracia, que resulta em um conjunto de medidas não relacionáveis e, portanto, não gerenciáveis.

Diante dessa realidade, Neely, Adams e Crowe (2001) desenvolveram o modelo *Performance Prism*, traduzido para o português como Modelo do Prisma, que tem como objetivo integrar os melhores aspectos dos sistemas de medição de desempenho, de forma a agregar as diferentes perspectivas de desempenho fornecidas por esses sistemas, incluindo a visão dos *stakeholders* em primeiro plano, onde, as estratégias devem ser definidas para agregar valor a eles.

O Modelo do Prisma (NEELY et al., 2001) considera as necessidades dos *stakeholders*, que é considerado pelos seus propositores como um modelo de medição de desempenho adequado às novas formas de gestão praticadas no atual cenário competitivo em que as organizações estão inseridas. O modelo é composto de cinco faces inter-relacionadas de um prisma, e pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6 - Modelo do Prisma

Fonte: Neely (1999, p. 178).

O prisma tridimensional da Figura 6 é composto de faces, onde cada face corresponde a uma das perspectivas, que são independentes, mas também interligadas logicamente. Vale ressaltar que, a figura é dividida em faces de topo, fundo e lado, onde as do topo e do fundo são respectivamente: satisfação dos *stakeholders* e contribuição dos *stakeholders*. As três faces laterais são: Estratégia, Processos e Capacidades.

O modelo *Performance Prism* ajuda a identificar as necessidades da empresa em termos de medidas de desempenho a serem adotadas, tentando responder às questões feitas para cada uma das suas cinco faces:

- 1 - Quem são os *stakeholders* chave e o que eles querem e precisam?
- 2 - Quais estratégias a organização deve seguir para satisfazer o que os *stakeholders* querem e precisam?
- 3 - Quais processos são necessários para se atingir estas estratégias?
- 4 - Quais capacidades são necessárias para operacionalizar e melhorar os processos identificados na questão 3?
- 5 - O que a empresa quer e precisa dos *stakeholders*, visando desenvolver e manter estas capacidades?

Na visão dos autores, as empresas desenvolvem um quadro estruturado contendo os requisitos dos seus *stakeholders*, pois desejam ser bem sucedidas em longo prazo. Dessa forma, as organizações definem sua estratégia para assegurar que estão gerando valor para esses *stakeholders* e definem os processos principais para alcançar essa estratégia. Realizando assim, medidas de desempenho, que auxiliam os gerentes a estabelecer se estão indo ao destino que eles queriam alcançar.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados no decorrer da elaboração deste trabalho. Caracterizando a pesquisa, o campo da pesquisa, sujeitos da pesquisa, escolha dos modelos teóricos, variáveis da pesquisa e coleta e tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho constitui-se em uma pesquisa de caráter descritivo e exploratório, tendo como objetivo identificar os *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade com base no MEG da FNQ e classificá-los utilizando o Modelo da Saliência de Mitchell, Agle e Wood para levantamento de suas necessidades e expectativas.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Diversos estudos podem ser classificados sob este título tendo como característica comum à utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário.

Ainda de acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos futuros.

Quanto à abordagem a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa, sendo a primeira aquela que busca resultados concretos, pouco passíveis de erros de interpretação, com o objetivo de mensurar e permitir o teste de hipóteses, através de instrumentos estruturados, devendo ser representativa de determinado universo (DANTAS e CAVALCANTE 2006).

Ainda segundo Dantas e Cavalcante (2006) a pesquisa qualitativa, possui caráter exploratório e indutivo, abrindo espaço para interpretação a partir de padrões que o pesquisador encontra nos dados obtidos. É utilizada quando se deseja analisar percepções e entendimentos a respeito da natureza geral de determinada questão. (DANTAS e CAVALCANTE, 2006).

Como se trata de um estudo de identificação dos *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade com base no MEG da FNQ e classificação dos *stakeholders* utilizando o Modelo da Saliência de Mitchell, Agle e Wood para levantamento de suas necessidades e expectativas, no qual permite a compreensão detalhada das características

apresentadas, pode-se classificá-lo como um estudo qualitativo, ao mesmo tempo em que subsidiou a mensuração dos atributos por meio de uma estatística simples, usando as medidas de média, desvio padrão e coeficiente de variação, revelando também, seu enfoque quantitativo.

3.2 CAMPO DE PESQUISA

A Associação Paraibana da Qualidade (APQ), conhecida como Programa Paraibano da Qualidade (PPQ) local escolhido para a realização deste estudo, é uma instituição de natureza civil, sem fins lucrativos, que tem como missão disseminar a cultura da Excelência nas organizações do Estado da Paraíba, promovendo a competitividade e a sustentabilidade. A APQ está localizada em João Pessoa (PB), atuando no Estado da Paraíba.

Segundo o PPQ (2017), em 1992 nasceram os programas estaduais de qualidade alinhados aos critérios do PNQ. Na Paraíba, em 1999, iniciaram-se diversas reuniões com o objetivo de revitalizar e instituir o Programa Paraibano da Qualidade e Produtividade (PPQP). Suas etapas iniciais foram à definição da estrutura funcional e sua viabilização. No ano de 2001 várias organizações participaram das atividades do então PPQP e muitas delas aliaram-se ao programa, sob formas diferenciadas de adesão, quais sejam organizações com termo de adesão, mantenedores e convenentes. Com o sucesso do projeto, foi criada no dia 18 de fevereiro de 2002 a Associação Paraibana da Qualidade que assumiu definitivamente a denominação de PPQ.

A APQ atua com diversos segmentos do Estado da Paraíba, tendo como principais serviços:

- a) a capacitação das empresas públicas, privadas e do terceiro setor tendo como base o MEG, através de *workshops*, palestras em Escolas e Universidades, café da manhã, encontros com empresários, etc;
- b) a orientação das empresas associadas à APQ com acompanhamento mensal;
- c) o reconhecimento da excelência da gestão das empresas Paraibanas, através do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão (PPQG) que é o maior reconhecimento do Estado para organizações que investem em excelência da gestão. O processo é sigiloso e avaliado por examinadores da qualidade, que são profissionais e estudantes da área capacitados no MEG e se voluntariam para contribuir com a avaliação das empresas candidatas.

A Associação é composta por diversos órgãos, sendo eles:

- a) assembleia geral;
- b) o conselho superior;
- c) o conselho diretor;
- d) o conselho fiscal;
- e) a secretaria executiva e;
- f) o conselho vitalício.

A APQ, ainda conta com funcionários que são contratados para a prestação dos serviços profissionais.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 11 respondentes, constituída por seis funcionários com formações em administração e engenharia, três estagiários da área de comunicação e engenharia e um coordenador com especialização em gestão, além da diretoria da APQ. Em geral, as pessoas envolvidas possuíam conhecimento para responder o questionário aplicado, uma vez que é uma equipe que recebe capacitações constantes referentes à gestão dos *stakeholders*.

3.4 ESCOLHA DOS MODELOS TEÓRICOS

Neste trabalho, utilizou-se como base os conceitos do MEG criada pela FNQ (2016) que serviu de suporte para a identificação dos *stakeholders*.

Segundo a FNQ (2016) as organizações devem estabelecer pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazo, através de processos como: definição das partes interessadas relevantes para a instituição; identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas; definição dos requisitos das partes interessadas.

Por sua vez, para a classificação e priorização das partes interessadas da APQ, utilizou-se a Metodologia da Saliência criada por Mitchell, Agle e Wood (1997), adotando o uso dos atributos: poder, legitimidade e urgência.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), para entender o princípio de quem ou o que realmente impacta uma organização, precisa-se avaliar relacionamento com as partes

interessadas e gerentes de forma sistemática, real e potencial, em termos de ausência ou presença relativa de todos ou de alguns dos atributos: poder, legitimidade e urgência.

Para o atributo poder, o mesmo pode ser caracterizado de acordo com o tipo de recurso utilizado para influenciarem a organização. O *stakeholder* tem poder quando domina alguns dos seguintes elementos: recursos, tecnologia, conhecimento ou prerrogativas legais. Nessa perspectiva, haveria o poder coercitivo, relacionado aos recursos físicos da força, violência ou restrição; o poder utilitário, baseado em recursos materiais ou financeiros; e o poder normativo, baseado em recursos simbólicos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Em relação à legitimidade, considerou-se é a percepção ou assunção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições de uma sociedade (SUCHMAN, 1995). A legitimidade é um bem social desejável, que pode ser definida e negociada de maneiras diferentes em variados níveis da organização social (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

E por fim, a urgência que considera a relação ou a reivindicação do *stakeholder* que demanda atenção imediata. A urgência existe quando dois critérios são satisfeitos: (i) quando uma relação ou reivindicação tem uma natureza sujeita a tempo; e (ii) quando uma relação ou reivindicação é importante ou crucial para o *stakeholder* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

3.5 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Segundo Cervo e Bervian (1996), as variáveis de uma pesquisa são aqueles aspectos, propriedades ou fatores, reais ou potencialmente mensuráveis através dos valores que assumem, e são discerníveis em um objeto de estudo.

A definição das variáveis de uma pesquisa possui uma grande importância, auxiliando no alcance dos objetivos específicos propostos, como se vê, descritas no Quadro 5.

Quadro 5 - Variáveis da pesquisa

Objetivo específico	Categoria de análise	Vetor de investigação	Fonte	Instrumento de coleta
Identificar os <i>stakeholders</i> da Associação Paraibana da Qualidade;	Identificação dos <i>stakeholders</i>	Partes interessadas, tais como: Governança, sociedade, clientes, força de trabalho, fornecedores, etc.	FNQ (2016) Freeman (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Observação direta • Reuniões
Classificar os <i>stakeholders</i> da Associação Paraibana da Qualidade;	Classificação dos <i>stakeholders</i>	Atributos <ul style="list-style-type: none"> • Poder; • Legitimidade; • Urgência 	Mitchell, Agle e Wood (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de questionário
Levantar as necessidades e expectativas do <i>stakeholder</i> priorizado da Associação Paraibana da Qualidade;	Levantamento de Necessidades e expectativas do <i>stakeholder</i> priorizado	Análise das respostas do <i>stakeholder</i> priorizado	FNQ (2016) Fletcher et al., (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental
Traduzir as necessidades e expectativas em requisitos de desempenho do <i>stakeholder</i> priorizado da Associação Paraibana da Qualidade;	Tradução das necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i>	Análise das necessidades e expectativas do <i>stakeholder</i> priorizado.	FNQ (2016) Neely, Adams e Crowe (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005).

Através da construção das variáveis da pesquisa, foi possível realizar a coleta e tratamento dos dados.

3.6 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a identificação dos *stakeholders*, foi realizada uma reunião com a equipe interna da APQ, que teve como pauta a explicação da importância da gestão das partes interessadas e assim, a sua identificação e seus respectivos segmentos, tendo como orientação o MEG da FNQ.

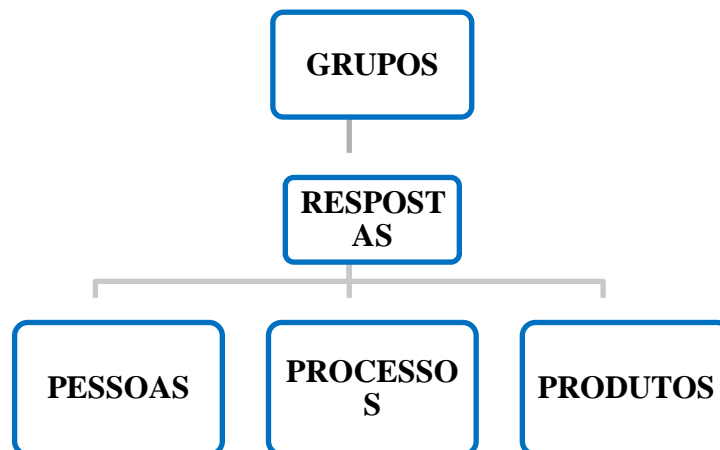
Para a classificação e priorização dos *stakeholders* foi aplicado um questionário para os funcionários, estagiários, coordenador e a diretoria da associação, totalizando 11 (onze) respondentes, onde os mesmos analisaram a presença dos atributos poder, legitimidade e

urgência para cada *stakeholder*. Os atributos da saliência foram mensurados pela frequência de palavras referente ao atributo, relacionadas a cada *stakeholder* considerado na pesquisa.

Através dessa premissa de que quanto maior a quantidade de atributos, maior é a saliência do *stakeholder*, foram atribuídos valores para cada categoria da saliência, correspondendo ao número de atributos, que são: 0 - Não Saliente (zero atributo); 1 - Latente (um atributo); 2 - Expectante (dois atributos); 3 - Definitivo (três atributos). Esse número tem como finalidade calcular a média, desvio padrão e coeficiente de variação referente a cada atributo, permitindo a priorização das partes interessadas.

Para levantamento das necessidades e expectativas do *stakeholder* priorizado e posteriormente a tradução dessas necessidades em requisitos de desempenho, realizou-se a análise do relatório do *focus group* que teve a participação de 10 ex-associados, 5 associados e 5 potenciais associados, tendo como instrutor um pesquisador contratado pela APQ. O entendimento por dedução e inter-relacionamento das respostas do relatório do *focus group* permitiu o levantamento das necessidades e expectativas dos *stakeholder*, conforme estrutura da Figura 7. As necessidades e expectativas foram alocadas em três perspectivas, sendo elas: pessoas, processos e produtos.

Figura 7 - Estrutura de análise das repostas do relatório do *focus group*



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A tradução em requisitos de desempenho das necessidades e expectativas do *stakeholder* foi realizada de forma mensurável, expressas por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa.

Os resultados alcançados durante a implantação desse método são descritos no capítulo a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados referentes a cada objetivo específico deste trabalho.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Buscando o estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazo, a identificação dos *stakeholders* pertinentes para a APQ, tem como objetivos:

- **COMPREENDER** as necessidades e expectativas dos *stakeholders* da APQ;
- **TRADUZIR** as necessidades e expectativas dos *stakeholders* em requisitos de desempenho;
- **PROPORCIONAR** relações de interação;
- **GERAR** informações que contribuam para a tomada de decisão da associação.

A identificação dos *stakeholders* foi realizada através de uma reunião com a equipe interna da APQ, que teve como pauta a explicação da importância da gestão das partes interessadas tendo como orientação o MEG da FNQ. Dessa forma, resultou na identificação de 09 (nove) *stakeholders* relevantes para a APQ, bem como seus respectivos segmentos, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Stakeholders da APQ

PARTE INTERESSADA	SEGMENTO
Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria; • Conselho.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas públicas, privadas e terceiro setor.
Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores de bens e serviços.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Estado da Paraíba.
Força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários; Estagiários.
Governos	<ul style="list-style-type: none"> • Prefeitura Municipal; Governo Estadual.
Órgãos reguladores	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades encarregadas de estabelecer as regras que deverão ser seguidas.
Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas, grupos e organizações que são afetados de alguma forma pelo comportamento do PPQ.
Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Mídias sociais; • Sites; • TV e Rádio.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 6 é possível observar os *stakeholders* identificados da APQ totalizando 9 (nove) *stakeholders*, detalhados a seguir:

- a) Governança: constituída pela Diretoria Executiva e o Conselho Deliberativo, que são os responsáveis pela tomada de decisão da APQ;
- b) Cliente: tendo como segmento as empresas públicas, privadas e do terceiro setor, onde os mesmos são associados da APQ e utilizam os serviços oferecidos, tais como: capacitação, orientação e reconhecimento da excelência na gestão;
- c) Fornecedor: tem como segmento os fornecedores de bens, que fornecem materiais do escritório, internet, etc, e os fornecedores de serviços que são constituídos de consultores e especialistas no MEG, onde os mesmo são contratados como instrutores nos *workshops*, capacitação da equipe interna e eventos voltados à melhoria da gestão;
- d) Sociedade: constituída da população do Estado da Paraíba;
- e) Força de trabalho: constituída de funcionários e estagiários da APQ, onde os mesmo são capacitados para exercer a sua função visando atender a demanda dos clientes;
- f) Governo: tendo como segmento as Prefeituras dos municípios paraibanos e o Governo do Estado da Paraíba;
- g) Órgãos reguladores: tem o papel de fiscalização, regulamentação e controle de produtos e serviços;
- h) Parceiros: são pessoas, grupos e organizações que são afetados de alguma forma pelo comportamento da APQ, que buscam a responsabilidade social atuando de maneira a servir tanto os seus interesses quanto os interesses dos diferentes públicos envolvidos;
- i) Imprensa: que é responsável pela divulgação da marca, dos produtos e dos serviços da APQ.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

A classificação dos *stakeholders* relevantes para o negócio e as estratégias da APQ, foi realizada de acordo com o Modelo da Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997), focando os aspectos relacionais entre a organização e os seus *stakeholders*, no qual, estes foram priorizados de acordo com os três atributos: Poder (P); Legitimidade (L); Urgência (U). O Quadro 7 apresenta a percepção dos atributos PLU dos 11 respondentes para cada parte interessada da APQ, no qual, os respondentes são constituídos por seis funcionários com

formações em administração e engenharia, três estagiários da área de comunicação e engenharia e um coordenador com especialização em gestão, além da diretoria da APQ.

Quadro 7 - Resultado da pesquisa

Parte Interessada	F1			F2			F3			F4			F5			F6			F7			F8			F9			F10			F11				
	ATRIBUTOS																																		
	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U		
Governança	x	x		x	x				x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x				
Cliente		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x		x	x		
Fornecedor	x		x			x			x	x		x	x	x	x	x		x	x			x					x			x			x		
Sociedade		x			x					x	x	x		x			x			x			x				x	x		x	x		x	x	
Força de trabalho			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x			x						x	x	x	
Governos	x				x		x			x		x	x		x	x			x		x			x									x		
Órgãos reguladores	x		x							x	x		x	x		x	x					x		x										x	
Parceiros	x	x		x		x				x	x	x			x		x	x			x	x		x			x			x			x	x	x
Imprensa		x		x	x					x					x				x				x	x				x				x	x		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O tratamento dos dados do Quadro 7 são apresentados na Tabela 1, onde foi possível encontrar média, desvio padrão e coeficiente de variação, resultando na priorização dos *stakeholders* da APQ. A priorização se deu através da premissa de que o *stakeholder* será positivamente relacionado com o número de atributos. Dessa forma, foram atribuídos valores para cada categoria da saliência, correspondente ao número de atributos, que são:

- a) 0 - Não Saliente (zero atributo);
- b) 1 - Latente (um atributo);
- c) 2 - Expectante (dois atributos);
- d) 3 - Definitivo (três atributos).

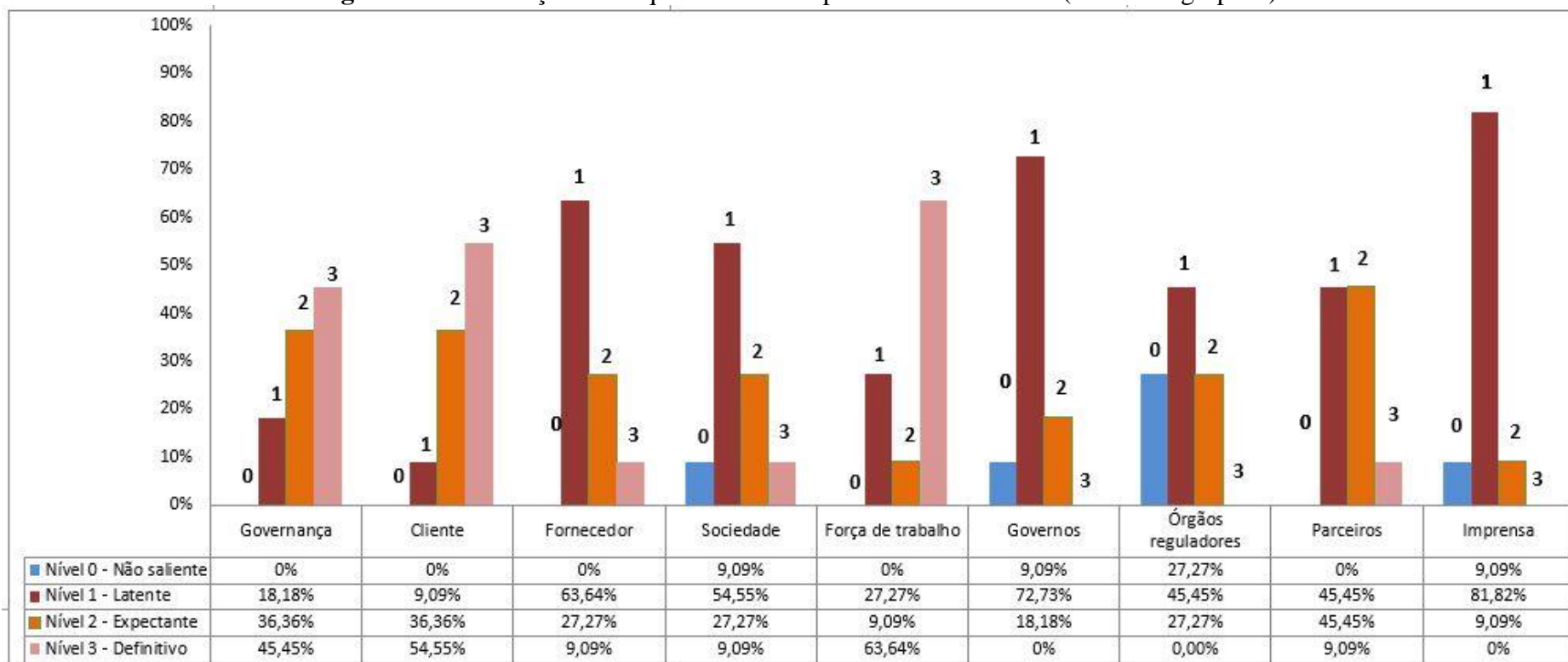
Tabela 1 - Priorização dos *stakeholders* da APQ

Nº	Parte Interessada	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
1	Cliente	2,45	0,66	0,27
2	Força de Trabalho	2,36	0,88	0,37
3	Governança	2,27	0,75	0,33
4	Parceiros	1,64	0,64	0,39
5	Fornecedor	1,45	0,66	0,45
6	Sociedade	1,36	0,77	0,57
7	Governos	1,09	0,51	0,47
8	Órgãos reguladores	1,00	0,74	0,74
9	Imprensa	1,00	0,43	0,43

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observa-se na Tabela 1 que os clientes possuem uma maior média com (2,45). Foram obtidos elevados coeficientes de variação, encontrando-se os menores valores para cliente (0,27), governança (0,33), força de trabalho (0,37) e parceiros (0,39) e os maiores valores para órgãos reguladores (0,74), sociedade (0,57), governos (0,47), fornecedor (0,45) e imprensa (0,43). Através dos resultados encontrados é possível observar uma elevada variação para a saliência dos *stakeholders* na amostra, resultando em uma heterogeneidade da percepção da equipe, nos diferentes níveis. Dessa forma, a existência de cada atributo é uma questão de percepções múltiplas que podem ser influenciada por outras variáveis.

As frequências dos níveis de saliência por *stakeholders*, permitiu uma análise agrupada dos atributos, utilizando os pesos (0) - não saliência, (1) - latente, (2) - expectante e (3) - definitivo, podendo ser visualizada no gráfico da Figura 8. Já a Tabela 2 apresenta o resultado referente à distribuição de frequência relativa por classificação dos *stakeholders* combinados ou individualizados, permitindo uma análise segmentada dos atributos.

Figura 8 - Distribuição de frequência relativa por nível de saliência (Análise Agrupada)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 2 - Distribuição de frequência relativa por classificação dos *stakeholders* combinados ou individualizados (Análise Segmentada)

STAKEHOLDERS	0 - NÃO SALIENTE	1 - LATENTE			2 - EXPECTANTE			3 - DEFINITIVO
	Não saliente (%)	Adormecido (%) (P)	Discreto (%) (L)	Exigente (%) (U)	Dominante (%) (P + L)	Perigoso (%) (P + U)	Dependente (%) (L + U)	Definitivo (%) (P + L + U)
Governança	0,00	0,00	9,09	9,09	27,27	9,09	0,00	45,45
Cliente	0,00	0,00	0,00	9,09	0,00	18,18	18,18	54,55
Fornecedor	0,00	18,18	0,00	45,45	0,00	27,27	0,00	9,09
Sociedade	9,09	0,00	54,55	0,00	0,00	0,00	27,27	9,09
Força de trabalho	0,00	9,09	9,09	9,09	0,00	9,09	0,00	63,64
Governos	9,09	45,45	27,27	0,00	0,00	18,18	0,00	0,00
Órgãos reguladores	27,27	18,18	18,18	9,09	0,00	27,27	0,00	0,00
Parceiros	0,00	0,00	36,36	9,09	27,27	9,09	9,09	9,09
Imprensa	9,09	18,18	36,36	27,27	9,09	0,00	0,00	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir da análise da Figura 8 e da Tabela 2, os *stakeholders* na percepção da equipe nos diferentes níveis da APQ, possuem as seguintes características:

A) Governança: constituída pela diretoria executiva e conselho deliberativo da APQ, é classificada com 45,45% como *stakeholder* definitivo, assim, o destaque da parte interessada torna-se alto onde os três atributos (poder, legitimidade, e urgência) são percebidos pela maioria dos membros da APQ. Em seguida, 27,27% classificam a governança como dominante no nível de saliência expectante. Dessa forma, parte interessada caracterizada como dominante possui mecanismos formais que reconhece a importância de seu relacionamento com a associação. Por sua vez, para 9,09% da amostra a governança é classificada como um *stakeholder* discreto, outros 9,09% a classificam como exigente e outros 9,09% como um *stakeholder* perigoso.

B) Cliente: tem como segmento empresas públicas, privadas e do terceiro setor, é classificado com 54,55% como *stakeholder* definitivo, possuindo os três atributos (PLU), caracterizando-se como um *stakeholder* de grande relevância para a APQ. Em seguida, 18,18% classificam o cliente como um *stakeholder* dependente no nível de saliência expectante, para 18,18% como perigoso e outros 9,09% como exigente.

C) Fornecedor: parte interessada constituída de fornecedores de bens e serviços é classificado pela maioria dos membros da APQ com 45,45% como um *stakeholder* exigente, na categoria latente que prevalece apenas um dos três atributos. Dessa forma, os fornecedores possuem reivindicações urgentes, mas sem poder e legitimidade, as suas reivindicações tornam-se apenas esforços. Os fornecedores da APQ podem virar associados ou se tornar membros do conselho, garantindo assim a legitimidade. Quando as partes interessadas não estão dispostas a adquirir poder e legitimidade necessárias para mover as suas reivindicações para um status mais saliente, a sua urgência torna-se insuficiente. Para 27,27% da amostra o fornecedor é um *stakeholder* perigoso, para 18,18% como adormecido e 9,09% como definitivo.

D) Sociedade: classificada com 54,55% como um *stakeholder* discreto, na categoria latente, possuindo um dos três atributos. Assim, a sociedade possui o atributo de legitimidade, porém, não possui poder e reivindicações urgentes. Dessa forma, ausência de poder e reivindicações urgentes, não há uma pressão sobre a APQ para se criar uma relação ativa com a sociedade. Para 27,27% da amostra a sociedade é classificada como dependente, 9,09% a classificam como definitivo e 9,09% como não saliente, logo, não possui nenhum dos três atributos.

E) Força de trabalho: caracterizada com 63,64% como um *stakeholder* definitivo. Assim, a força de trabalho é vista pelos membros da APQ como um *stakeholder* de alto destaque, possuindo os três atributos (PLU). Em seguida, 9,09% classificam a força de trabalho como um *stakeholder* discreto, outros 9,09% como adormecido. Por sua vez, 9,09% a classificam como um *stakeholder* exigente e outros 9,09% como perigoso. Vale ressaltar que a força de trabalho possui representatividade nas classificações dos *stakeholders*, não sendo vista como um *stakeholder* dominante, dependente e não saliente.

F) Governos: são classificados com 45,45% como *stakeholders* adormecidos na categoria latente, possuindo apenas um dos três atributos. Assim, os governos, possuem poder para impor sua vontade, mas por não ter uma relação legítima ou uma reivindicação urgente, seu poder permanece sem uso, tendo pouca, ou nenhuma interação com a APQ. No entanto, o gerenciamento dessa parte interessada deve continuar, pois o *stakeholder* adormecido se tornará mais saliente se adquirir legitimidade ou urgência. Por sua vez, para 27,27% da amostra os classificam como *stakeholders* discretos, outros 18,18% como perigosos e 9,09% como não salientes.

G) Órgãos reguladores: *stakeholders* classificados com 27,27% como perigoso e 27,27% como não saliente. Assim, classificados como perigosos os órgãos reguladores possuem poder e urgência, não possuindo a legitimidade. Dessa forma, a ação dos órgãos reguladores será possivelmente agressiva, caso não gerenciada de forma adequada. Tendo assim, 18,18% da amostra classificando os órgãos reguladores como adormecidos, 18,18% como discretos e outros 9,09% como exigente.

H) Parceiros: classificados com 36,36% como *stakeholders* discretos, possuindo a legitimidade como atributo. Em contrapartida, 27,27% da amostra caracterizam os parceiros como dominante, possuindo poder e legitimidade, assim, a sua influencia é assegurada, já que possuindo poder com legitimidade, tornam-se dominantes. Para 9,09% os parceiros são classificados como exigentes, outros 9,09% como perigosos, outros 9,09% como dependentes e outros 9,09% também os classificam como definitivos. Assim, os parceiros na percepção dos membros da APQ possuem representatividade nas classificações dos *stakeholders*, não sendo adormecidos e não salientes.

I) Imprensa: caracterizada com 36,36% como um *stakeholder* discreto, possuindo a legitimidade como atributo, na categoria latente. Por sua vez, 27,27% da amostra considera a imprensa como um *stakeholder* exigente, outros 18,18% como um *stakeholder* adormecido, 9,09% como dominante, e outros 9,09% como não saliente.

4.3 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS

Diante da análise realizada da classificação dos *stakeholders*, foram levantadas as necessidades e expectativas dos clientes, uma vez que o cliente possui uma média de 2,45 referente ao número dos atributos PLU. A APQ hoje produz e gera conhecimento com técnicas de excelência da gestão para os seus clientes que são os empresários do estado da Paraíba. Assim, a APQ existe para atender os seus clientes, justificando-se também, a escolha dos clientes para levantamento das necessidades e expectativas. Dessa forma, foi realizada uma análise do relatório do *focus group* que teve a participação de 10 ex-associados, 5 associados e 5 potenciais associados da APQ. O relatório é um documento da APQ elaborado por um pesquisador contratado pela APQ.

4.3.1 Extrato das perguntas e respostas dos clientes

4.3.1.1 Associados

Na pesquisa com o grupo dos associados foram obtidas respostas para as suas respectivas perguntas, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Perguntas e respostas do relatório *focus group* com os associados

Perguntas	Respostas
Você acredita que a APQ é uma referência de Gestão?	- Referência de conteúdo; - É referência, e é reconhecida pela FNQ.
Por que você se associou a APQ?	- Pela busca de informação e conhecimento; - Procura de qualidade para a empresa; - Pela empresa parceira que induziu acreditar; - Enxergávamos um modelo que foi bem apresentado.
Quais os aspectos positivos e negativos que você acha da APQ?	- Permite um diagnóstico da empresa; - Cursos e palestras realizadas; - Alto índice de <i>Turnover</i> da força de - Pouco preparo da força de trabalho; - Distanciamento da APQ e o cliente.
Qual a proposta de valor que você espera que a APQ entregue?	- Visitas técnicas; - Equipe capacitada; - Diagnóstico da gestão das empresas; - Acompanhamentos efetivos.

Fonte: Relatório do *focus group* da APQ (2017).

4.3.1.2 Ex-associados

Na pesquisa com o grupo dos ex-associados foram obtidas respostas para a respectiva pergunta, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Pergunta e respostas do relatório *focus group* com os ex-associados

Pergunta	Respostas
O que te levaria a voltar para a APQ?	<ul style="list-style-type: none"> - Definição clara da proposta de valor para o cliente; - Proximidade com o cliente; - Implantação de um modelo que se adapta a realidade de cada cliente;

Fonte: Relatório do *focus group* da APQ (2017).

4.3.1.3 Potenciais clientes

Na pesquisa com o grupo dos potenciais clientes foram obtidas respostas para as respectivas perguntas, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Perguntas e respostas do relatório *focus group* com os potenciais clientes

Perguntas	Respostas
O que uma associação precisa ter para gerar valor aos seus associados?	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno prático; - Evidenciar a forma como se trabalha; - União da classe associativa.
Para aqueles que já ouviram falar na APQ, porque ainda não se associou?	<ul style="list-style-type: none"> - O Brasil está passando por um momento difícil na economia, e seria difícil justificar uma despesa; - Resistência da empresa de realizar um diagnóstico de sua gestão que seria oferecido pela APQ.

Fonte: Relatório do *focus group* da APQ (2017)

4.3.2 Necessidades e expectativas dos clientes

Diante da análise do cruzamento das perguntas e respostas dos grupos dos associados, ex-associados e potenciais clientes, foram levantadas as necessidades e expectativas dos clientes, no qual, foram alocadas em três perspectivas, sendo elas: pessoas, processos e produtos. Uma vez que, toda organização precisa de pessoas para atingir os objetivos organizacionais, no qual, as pessoas executam os processos para atender as necessidades e expectativas dos clientes através de produtos e serviços, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Necessidades e expectativas dos clientes

PESSOAS	PROCESSO	PRODUTO
Baixa rotatividade da força de trabalho da APQ	Padronização dos processos da APQ	Proposta de valor mais efetiva para os associados
Força de trabalho da APQ mais capacitada	Interação da APQ com as empresas associadas	Aumentar a criação de eventos para as empresas que permitam o networking
	Melhorar o processo de comunicação da APQ	Soluções que atendam a necessidade das empresas associadas

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A análise do Quadro 11 evidencia as necessidades dos clientes da APQ. Na perspectiva das pessoas, os clientes têm como necessidades:

- a) uma baixa rotatividade da força de trabalho da APQ: os técnicos que realizam o acompanhamento na empresa associada, passam a conhecer todos os processos e necessidades da mesma, dessa forma, não é interessante para as empresas associadas, uma alta rotatividade da força de trabalho da APQ;
- b) força de trabalho da APQ mais capacitada: as empresas associadas esperam que os técnicos que os atendem mensalmente estejam aptos para assessorar nas atividades da empresa de forma assertiva, sugerindo boas práticas de gestão para a implantação de processos efetivos;

Na perspectiva dos processos, os clientes têm como necessidades:

- a) padronização dos processos da APQ: A APQ dissemina a cultura da excelência nas empresas Paraibanas. Dessa forma, as empresas associadas, necessitam que os processos da APQ sejam padronizados, uma vez que, a APQ deve ser referência em gestão para os seus clientes;

- b) interação da APQ com as empresas associadas: os clientes sentem uma necessidade de interação continuada com a APQ, gerando resultados intangíveis como a comodidade e a confiança;
- c) melhorar o processo de comunicação da APQ: os clientes necessitam de transparência das ações por parte da APQ.

Na perspectiva dos produtos, os clientes têm como necessidades:

- a) proposta de valor mais efetiva para os associados: os clientes da APQ necessitam saber qual a oferta de valor da Associação, deixando evidentes quais os benefícios que os mesmos terão, sendo associados da APQ;
- b) aumentar a criação de eventos para as empresas: os clientes buscam o *networking* e *benchmarking* para o compartilhamento de boas práticas de gestão e lições aprendidas;
- c) soluções que atendam as necessidades das empresas associadas: os clientes necessitam que a APQ entenda quais são as necessidades de seus negócios para a construção de soluções efetivas.

4.4 TRADUÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS EM REQUISITOS DE DESEMPENHO

Diante da análise crítica realizada das necessidades e expectativas dos clientes, foi possível realizar a tradução mensurável de suas necessidades e expectativas, expressas por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	REQUISITOS DE DESEMPENHO	INDICADOR DE DESEMPENHO	FORMÚLAS DE CÁLCULO
Baixa rotatividade da força de trabalho da APQ	Reduzir a rotatividade da força de trabalho da APQ	<i>Turnover</i>	Número total de funcionários desligados/número total de funcionários
Força de trabalho da APQ mais capacitada	Maximizar e qualificar a força de trabalho da APQ	Taxa de capacitações eficazes	Quantidade de capacitações consideradas eficazes/total de capacitações
Padronização dos processos da APQ	Padronizar os processos da cadeia de valor: gestão, negócio e suporte	Taxa de conformidade do serviço em relação ao padrão	Percentual de produtos entregues no prazo prometido.
Interação da APQ com as empresas associadas	Intensificar o relacionamento com os clientes	Índice de satisfação com o relacionamento	Nota atribuída no NPS (<i>net promoter score</i>) em relação ao relacionamento
Melhorar o processo de comunicação da APQ	Melhorar o índice de satisfação com a comunicação	Índice de satisfação com a comunicação	Número de veiculações assertivas/número de veiculações total
Proposta de valor mais efetiva para os associados	Aumentar a assertividade na definição da proposta de valor	Índice de assertividade	Interações assertivas/total de interações
Aumentar a criação de eventos para as empresas que permitam o networking	Maximizar e qualificar a criação de eventos	Índice de aplicabilidade dos eventos	Eventos com aplicabilidade/total de eventos
Soluções que atendam a necessidade das empresas associadas	Aumentar a qualidade das soluções	Índice de aplicabilidade das soluções	Quantidade de soluções aplicadas no período/total de soluções ativas no portfólio

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

De acordo com o Quadro 12, a tradução das necessidades e expectativas dos clientes em requisitos de desempenho possuem os seguintes resultados:

a) Reduzir a rotatividade da força de trabalho: requisito de desempenho que tem como indicador o *turnover*, medido através da fórmula:

- Número total de funcionários desligados/número total de funcionários.

b) Maximizar e qualificar a força de trabalho da APQ: requisito de desempenho que tem como indicador a taxa de capacitações eficazes, medida através da fórmula:

- Quantidade de capacitações consideradas eficazes/total de capacitações.

Consideram-se como capacitações eficazes, aquelas capacitações realizadas pela equipe da APQ que possuem comprovação da aplicação da aprendizagem.

c) Padronizar os processos da cadeia de valor (gestão, negócio e suporte): requisito de desempenho que tem como indicador a taxa de conformidade do serviço em relação ao padrão, medida através da fórmula:

- Percentual de produtos entregues no prazo prometido.

Este indicador mede a capacidade de realizar o que está contratado, isto é, o nível mínimo de qualidade necessária para sobreviver.

d) Intensificar o relacionamento com os clientes: requisito de desempenho que tem como indicador o índice de satisfação com o relacionamento, medido através da fórmula:

- Nota atribuída no NPS (*net promoter score*) em relação ao relacionamento.

Fazer uso da ferramenta do NPS com pesquisa aplicada diretamente com o cliente e com pergunta específica em relação ao relacionamento da APQ com os seus clientes, onde os mesmos poderão avaliar com uma nota de 0 a 10.

e) Melhorar o índice de satisfação com a comunicação: requisito de desempenho que tem como indicador o índice de satisfação com a comunicação, medido através da fórmula:

- Número de veiculações assertivas/número de veiculações total.

Considera como veiculação os meios utilizados pela APQ para a propagação da comunicação.

f) Aumentar a assertividade na definição da proposta de valor: requisito de desempenho que tem como indicador o índice de assertividade, medido através da fórmula:

- Interações assertivas/total de interações.

Considera-se como interações, os *workshops*, cursos, palestras, orientação empresarial, encontros, etc, realizados pela APQ.

g) Maximizar e qualificar a criação de eventos: requisito de desempenho que tem como indicador índice de aplicabilidade dos eventos, medido através da fórmula:

- Eventos com aplicabilidade/total de eventos.

Considera-se como evento com aplicabilidade, os eventos que geraram inovações sendo incorporadas pelas empresas associadas.

h) Aumentar a qualidade das soluções: requisito de desempenho que tem como indicador índice de aplicabilidade das soluções, medido através da fórmula:

- Quantidade de soluções aplicadas no período/total de soluções ativas no portfólio

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa identificou e classificou os *stakeholders* da Associação Paraibana da Qualidade com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (2016) e no Modelo da Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) que resultou no levantamento das necessidades e expectativas dos clientes, sendo traduzidas em requisitos de desempenho. Dessa forma, foram revisados assuntos referentes ao tema, coleta de dados e análise documental.

Diante dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa, todos foram atingidos, ou seja: foram identificados os *stakeholders* da APQ por meio do MEG; foram classificados os *stakeholders* da APQ por meio do Modelo de Saliência; levantaram-se as necessidades e expectativas dos clientes, no qual, se tornou o *stakeholder* priorizado, e assim, suas necessidades e expectativas foram traduzidas em requisitos de desempenho.

Em relação à identificação dos *stakeholders*, foram encontrados nove *stakeholders* relevantes para a APQ, sendo eles: Governança; Cliente; Fornecedor; Sociedade; Força de trabalho; Governos; Órgãos reguladores; Parceiros e Imprensa.

Em relação à classificação dos *stakeholders*, os mesmos foram classificados como: adormecidos, discretos, exigentes, dominando, perigoso, dependente, definitivo e não saliente. Sendo assim, classificados por nível de saliência, tais como: não saliente, latente, expectante e definitivo. Cada *stakeholder* apresentou suas particularidades. O cliente obteve a maior média referente à premissa de que o *stakeholder* será positivamente relacionado com o número de atributos, justificado assim, como o *stakeholder* priorizado. Ainda referente à classificação dos clientes, os mesmos possuem um percentual de 54,55% como definitivo e com representativa na classificação dos exigentes, perigosos e dependentes. Vale ressaltar que a força de trabalho possui o maior percentual referente à classificação como um *stakeholder* definitivo, possuindo um elevado nível de saliência, podendo ser trabalhada em trabalhos futuros também como um *stakeholder* priorizado.

Quanto ao levantamento das necessidades e expectativas dos clientes, os mesmos possuem suas reivindicações nas perspectivas das pessoas, processos e produtos da APQ. Dessa forma, foi possível levantar suas necessidades, bem como traduzi-las em requisitos de desempenho, com seus respectivos indicadores.

Pode-se afirmar que a identificação dos *stakeholders* e o levantamento das necessidades e expectativas dos clientes traduzidas em requisitos de desempenho permitiu

associar indicadores que possam demonstrar o atendimento destas necessidades e expectativas, por meio dos resultados gerados.

Para dar continuidade a este trabalho, sugere-se que sejam levantadas as necessidades e expectativas dos nove *stakeholders* da APQ, e assim, traduzi-las em requisitos de desempenho. Sugere-se ainda, que se aplique a pesquisa de classificação com cada *stakeholder* da APQ, permitindo assim, uma análise na percepção de cada parte interessada.

Assim, analisando a classificação dos *stakeholders*, bem como, suas necessidades e expectativas traduzidas em requisitos de desempenho, será possível utilizar os recursos necessários para promover a satisfação, proporcionando um compromisso com as partes interessadas, construindo um relacionamento sólido, envolvendo toda a organização para assim, atingir os objetivos e metas estabelecidos, alcançando a sustentabilidade das atividades, processos e produtos da organização para evoluir o nível de excelência em gestão da APQ a um patamar mais avançado.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON,Anthony; WATERHOUSE,John. **A stakeholders approach to strategic performance measurement**. Sloan Management Review, Massachusetts ,v.38,n 3, p. 25 -36 , set.1997.
- CERVO, Amado L.;BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DANTAS, M.; CAVALCANTE, V. **Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa**. Recife, 2006. 4 p. Disponível em Acesso em 30/01/2017.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. In: Academy of Management Review, v. 20, n. 1, p. 65-91, Jan. 1995.
- FERNANDES, B. H. R., FLEURY, M. T. L. & Mills, J. (2006). **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. RAE, Rio de Janeiro, 46, (4), 48-65.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Uma história alinhada à transformação permanente do cenário mundial, da economia e do papel das organizações na sociedade**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/historia>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia de referência de excelência da gestão**. São Paulo, 2016.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistemas de indicadores**. São Paulo, 2012.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Compromisso com a excelência e rumo a excelência**. São Paulo, 2010.
- FREEMAN, R. E. (1984). **Strategic management: a stakeholder approach**. Pitman.
- FLETCHER, Anne; GUTHRIE, James; STEANE, Peter; ROOS, Göran; PIKE, Stephen. **Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization**. Journal of Intellectual Capital.V. 4, n. 4, p. 505-527, 2003.
- FROOMAN, Jeff. **Stakeholder influence strategies**. Academy of Management Review, v. 24, n. 2, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HITT, Michael A. IRELAND, Rua Duane; HORKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MITCHEL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**. Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what next?** International Journal of Operations & Production Management, San Francisco, v.19, n.2, pp.205-228, 1999.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. **The Performance Prism in Practice**. Measuring Business Excellence, Bradford, San Francisco, v.5, n.2, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLY, M. **The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success**. Prentice Hall. 2002.

OLIVEIRA, Jailson Ribeiro de. **Estudo sobre as limitações dos sistemas de medição da produtividade numa unidade industrial do setor cervejeiro**. 31/03/2005. 281f. Dissertação do Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2005.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. **ISO 9001 como base para a implementação do prêmio nacional da qualidade**. In: SIMPEP, 12, 2005, Bauru, SP. Anais... Bauru: UNESP, 2005.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio de objetos – metodologia GAUSS**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

PINTO, Murilo S. L.; OLIVEIRA, Rezilda R. **Estratégias Competitivas no Setor Elétrico Brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos stakeholders da CHESF**. Primeiro Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD, Curitiba, maio. 2003.

PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE. **História**. Disponível em:
< <http://www.ppq.com.br/ppq/historico/>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.

SENDER, Gisela; FLECK, Denise L. **Folga Organizacional e Gestão de Stakeholders: um estudo em bancos brasileiros**. ANAIS do XXVIII ENANPAD, Curitiba, set. 2004.

Suchman, M. C. (1995). **Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches**. Academy of Management Review, 20(3), 571-610.

RUMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2.ed. São Paulo: Makrons Books, 1994.

Serra, F., Torres, M. C. S., Torres & Torres A. P. (2009). **Administração estratégica**. Florianópolis: Insular.

UNIETHOS. **Estratégias empresariais para a sustentabilidade no Brasil**. 2012. São Paulo: Uniethos.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. - 2. ed. - 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Prezado(a);

Após a identificação das partes interessadas pertinentes para Programa Paraibano da Qualidade – PPQ, é importante a sua priorização, para assim criar estratégias, e manter o equilíbrio da demanda.

Com base na Metodologia da Saliência criada por Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), as organizações podem identificar os seus *stakeholders*, a partir das respostas a questões sobre três atributos, sendo eles: (1) poder, (2) legitimidade e (3) urgência, classificada como a “Modelo da Saliência”, focando os aspectos relacionais entre a organização e os seus *stakeholders*.

Poder pode ser caracterizado de acordo com o tipo de recurso utilizado para influenciarem a organização. O *stakeholder* tem poder quando domina alguns dos seguintes elementos: recursos, tecnologia, conhecimento ou prerrogativas legais. Nessa perspectiva, haveria o poder coercitivo, relacionado aos recursos físicos da força, violência ou restrição; o poder utilitário, baseado em recursos materiais ou financeiros; e o poder normativo, baseado em recursos simbólicos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Legitimidade é a percepção ou assunção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições de uma sociedade (SUCHMAN, 1995). A legitimidade é um bem social desejável, que pode ser definida e negociada de maneiras diferentes em variados níveis da organização social (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Urgência é o grau em que a relação ou a reivindicação do *stakeholder* demanda atenção imediata. A urgência existe quando dois critérios são satisfeitos: (i) quando uma relação ou reivindicação tem uma natureza sujeita a tempo, ou seja, prazo definido – mensurada em que grau um atraso por parte do gestor em atender a demanda do *stakeholder* é inaceitável para este; e (ii) quando uma relação ou reivindicação é importante ou crucial para o *stakeholder* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Para tal, solicitamos responder ao **questionário** a seguir, de acordo com a Metodologia da Saliência, analisando os *stakeholders* da APQ.

Parte interessada	Atributos		
	Poder	Legitimidade	Urgência
Governança			
Cliente			
Fornecedor			
Sociedade			
Força de trabalho			
Governos			
Órgãos reguladores			
Parceiros			
Imprensa			

APÊNDICE B – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

AMOSTRA	Governança			Cliente			Fornecedor			Sociedade			Força de trabalho			Governos			Órgãos reguladores			Parceiros			Imprensa		
F1	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
	X	X			X	X	X		X		X			X	X			X		X	X	X	X			X	
Classificação	Dominante			Dependente			Perigoso			Discreto			Exigente			Adormecido			Perigoso			Dominante			Discreto		
F2	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
	X	X		X	X	X			X		X		X	X	X		X		O	O	O	X		X	X	X	X
Classificação	Dominante			Definitivo			Exigente			Discreto			Definitivo			Discreto			Não saliente			Perigoso			Dominante		
F3	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
			X	X	X	X			X	O	O	O	X	X	X	X				X			X			X	
Classificação	Exigente			Definitivo			Exigente			Não saliente			Definitivo			Adormecido			Exigente			Exigente			Exigente		
F4	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X		O	O	O
Classificação	Dominante			Perigoso			Perigoso			Definitivo			Definitivo			Perigoso			Perigoso			Dominante			Não saliente		
F5	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		X	X	X		X			X		
Classificação	Definitivo			Definitivo			Definitivo			Discreto			Definitivo			Perigoso			Perigoso			Discreto			Discreto		
F6	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
	X		X	X		X	X		X		X		X	X	X	X			X			X	X			X	
Classificação	Perigoso			Perigoso			Perigoso			Discreto			Definitivo			Adormecido			Adormecido			Dominante			Discreto		
F7	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
	X	X	X	X	X	X	X				X		X		X		X			X			X	X			X
Classificação	Definitivo			Definitivo			Adormecido			Discreto			Perigoso			Discreto			Discreto			Dependente			Exigente		
F8	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
	X	X	X	X	X	X	X				X		X	X	X	X			X				X		X		
Classificação	Definitivo			Definitivo			Adormecido			Discreto			Definitivo			Adormecido			Adormecido			Discreto			Adormecido		
F9	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
	X	X	X			X			X		X	X		X		X			O	O	O		X			X	
Classificação	Definitivo			Exigente			Exigente			Dependente			Discreto			Adormecido			Não saliente			Discreto			Discreto		
F10	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X			O	O	O	O	O	O		X				X
Classificação	Definitivo			Definitivo			Exigente			Dependente			Adormecido			Não saliente			Não saliente			Discreto			Exigente		
F11	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U	P	L	U
		X			X	X			X		X	X	X	X	X		X			X		X	X	X	X		
Classificação	Discreto			Dependente			Exigente			Dependente			Definitivo			Discreto			Discreto			Definitivo			Adormecido		